كيف تبني فريق ناجحا؟؟

1. ما هو الفريق
2. مكونات الفريق
3. مبادئ تكوين الفريق
4. أسس عمل الفريق الناجح
5. مسوؤليات
6. مواصفات الفريق الناجح
7. الصفات التي تميز الفريق الناجح عن الفريق غير الناجح
8. مراحل بناء فريق العمل الناجح
9. معوقات العمل مع الفريق
10. أعراض مرضية لفريق العمل وطرق علاجها
11. الأدوار التي تبني الفريق
12. الأدوار التي تهدم الفريق
13. تحديات الفريق الناجح
14. دور القائد

15.من ينبغي أن ينضم إلى فريقك؟؟!!

16.كيف تتعامل مع الصراعات بين أعضاء الفريق

17.كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة

18.حل المشكلات واتخاذ القرارات في الفريق

19.الوصول إلى قرار بالإجماع

20.كيف تجعل فريقك منتجا؟؟!!

منتدى شارك الشبابي:

منظمة شبابية فلسطينية مستقلة، تساهم في تطوير قدرات ومهارات الشباب، لتمكينهم من المشاركة الفاعلة في المجتمع، وتعمل على مساندة المبادرات الشابة، وتسعى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي، وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لديهم ليساهموا في عملية التنمية الحقيقية، ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

يقوم المنتدى بإصدار سلسلة "خطوة إلى الأمام" ضمن برنامج الإرشـاد والتأهيـل الـوظيفي للطلبـة الخريجين، وهي نشرات إرشادية وتوجيهية للشباب، تهدف للمساهمة في مساندة الإبداع والمبـادرات الشبابية، خاصة لدى الخريجين من مؤسسات التعليم العالي، والشباب العاطل عن العمل بـشكل عـام، ممن يطمحون لتحسين مستواهم الاقتصادي، منها ما يصب في تطوير الذات والفرد علـى المـستوى الشخصي من خلال التعامل مع الآخرين ومنها ما يصب في إدارة المشاريع، ودعم الشباب في تحقيق مشاريعهم الخاصة.

برنامج "خطوة إلى الأمام" الذي تأسس في أواسط العام 2004، ومنذ ذلك الحين، اسـتفاد أكثـر مـن 2000 طالب وطالبة من ورش العمل التدريبية التي يقدمها حول المهارات العملية والتوعوية بخصوص الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وأثبتت صيغة البرنامج نجاحها الكبير، وتمكن المنتدى من خـلال صلاته وشراكاته مع القطاع الخاص من تشكيل لجنة استشارية تعمل على تقديم المشورة، حول سـير البرنامج ومناقشة التقدم وتيسير الأنشطة التدريبية وورش العمل، وتزويـد مجموعـات مـن الطلبـة المقبلين على التخرج بفرص تدريب لفترات قصيرة في الشركات والمؤسـسات الـشريكة، حيـث تـم توظيف بعض هؤلاء الخريجين لاحقاً في المؤسسات التي استضافتهم للتدريب، وعبـر شـراكاته مـع الجامعات الفلسطينية تم تأسيس محكمة صورية في جامعة القدس في أبو ديس عام 2005، وهي أول تجربة من نوعها في فلسطين، حيث يمارس طلبة الحقوق مهنتهم المستقبلية، مـن خـلال جلـسات المحكمة الصورية ويستضيفون القضاة والمختصين لتقييم عملهم، واستمر العمل في البرنامج بناء على خطة إستراتيجية تصبوا لتأسيس مركز توظيف الشباب الفلسطيني الذي يعمل بشكل مباشر مع الطلاب الخريجين من مؤسسات التعليم العالي من خلال صفحته الإلكترونية www.pycc.ps والمركز الواقـع في مدينة رام الله والذي يحتوي على مكتبة تضم كل ما يلزم الشباب من مراجـع ترشـدهم وتـساند مسيرتهم العملية، من بينها اثنان وعشرون كتيبا أصدرت بسواعد العاملين في هذا البرنامج، في خدمة الشباب العاطل عن العمل.

منتدى شارك الشبابي

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الـشباب فـي فلـسطين عـام 1996، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون الدولي وبتنفيـذ مـن برنـامج الأمـم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نـشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمـع الفتي.

أهداف شارك:

تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القياديـة والمؤسسية لديها.

تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.

العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.

العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.

تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.

تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

لماذا الشباب:

تشكل الفئة العمرية من 14-28 سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.

لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.

لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.

لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خـدمات تـساهم فـي تطـوير وضـعهم ومستقبلهم.

رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين14 وحتى 28 سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا و بمرور الأيام والتقدم

في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التـصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتـصالات التـي نعنيها.

كيف تبني فريقا ناجحا؟؟!!

إن بناء فريق عمل قوي ومترابط هو أحد الدعائم الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها فذلك يتيح الفرصة لإظهار أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينفح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات. وللحصول على هذه النهاية المطلوبة لابد من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه.

ما هو الفريق

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه "عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة."

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما، هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه. فقد يكون الأعضاء شخصيات مؤثرة ذوي مهارات متخصصة ومتطورة، ويلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً وبالإجماع. إنهم يساندون بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية، ويتحاورون بصراحة ووضوح.

مكونات الفريق

- قائد وأعضاء الفريق
- المهام والأهداف
- برنامج الفريق

مبادئ تكوين الفريق

1. اختيار قائد وأعضاء الفريق

- مواصفات قائد الفريق:
  - غير متسلط
  - قادر على التوجيه والتأثير
  - يقدّر الاختلاف في وجهات النظر
  - لا يؤثر على القرار الجماعي إلا في حالة الخلاف أو التساوي
- مواصفات أعضاء الفريق:
  - الملائمة للعمل
  - القناعة بالعمل
  - التكامل

- الرغبة في التعاون
- تحمل المسؤولية

2. التدريب : التدريب عملية مستمرة وتهدف إلى
   - إيجاد وتطوير مهارات العمل
   - زيادة الوعي والثقافة
   - الإلمام بالمستجدات في مجال العمل
3. الاتصال: عملية تبادل المعلومات ووجهات النظر بهدف الإقناع أو الاقتناع وتكون من خلال:
   - توجيهات من أعلى إلى أسفل
   - تقارير من أسفل إلى أعلى
   - مراسلات بينية
   - لقاءات واجتماعات
4. التحفيز: فإما أن يكون: مـادي عن طريق المكافآت، أو الزيادات التشجيعية أو المزايا المادية، أو المعنـوي عن طريق الشكر والتقدير أو الأوسمة أو الترقية.

5. تحديد المهام والأهداف: عن طريق:
   - وضع الأهداف
   - توزيع الأدوار
   - تحديد المهام

6. الوحدة: من خلال:
   - المسؤولية المشتركة
   - التقدير المتبادل
   - التعامل مع الخلافات

مسؤوليات الفريق

1. أداء المهمة المناطة بهم.
2. حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
3. التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
4. الدعم والنماء للمنظمة.
5. مهارات قائد الفريق:

- القدرة على حل النزاعات.
- القوة في اتخاذ القرارات.
- حسن التعامل مع الآخرين.
- القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.

6. الإدارة المثلى للوقت.
7. تحفيز أعضاء الفريق.
8. قبول الرأي الآخر.
9. مهارات أعضاء الفريق:
10. امتلاك مهارة العمل الجماعي.
11. حسن التعامل مع الآخرين.
12. القدرة على التفكير الإيجابي.
13. القدرة على الإنجاز.
14. المحافظة على الوقت.
15. العمل بروح الفريق.
16. تقبل الرأي الآخر.

أسس عمل الفريق الناجح

1. الفائدة الكلية:فلا ننظر للفائدة الفردية ولكن الكلية، فالفائدة الكلية ترجع على الفائـدة الفرديـة ولابد من أخذ المشورة قبل اتخاذ القرار.
2. تحري الإتقان: لابد من أن يتقن كل فرد في الفريق عمله لكي يصل إلى النجاح.
3. الود والمحبة.
4. التماسك والاتصال الفعال.
5. المسؤولية: هناك سلبيات عدة تتحقق من عدم الأخذ بالمسؤولية.
6. التعاون: هوأهم شيء في فريق العمل.
7. نجاح المجموعة فوق نجاح الفرد.
8. إطلاق القدرات الخفية.
9. ابتكار الحلول للمشكلات.

مواصفات الفريق الناجح

من صفات الفريق الناجح أن يعمل لهدف مشترك وواضح فكل عضو يكمل الآخر ولا يكرره وله نفـس الحقوق والامتيازات في الثواب، ويكون الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج حيث تنسب النتائج النهائية للجميع.

ومن هذه الصفات أيضا:

- الثقة
- التعاون (الغيرانتكالي)
- الأداء المتميز
- وضوح الرسالة والأهداف
- يعمل بإبـــداع
- يركز على النتائج
- أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة ومحددة
- منظم جـــــداً
- يعتمد على قدرات أعضائه الفردية
- أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم
- يحسن ظروف عمله الجماعي
- يحل خلافاته بنفسه
- يتواصل بانفتاح ومصداقية
- يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية
- يقيم ويقوم نفسه بنفسه
- القدرة على الإنصات

الصفات التي تميز الفريق الناجح عن الفريق غير الناجح

1. المعلومات

الناجح	غير الناجح
1. تتدفق بحرية من أسـفل [المـوظفين] إلـى أعلى [الإدارة] ومن أعلى إلى أسفل. وداخـل المستويات الإدارية الواحدة.	1. تتدفق أساساً من أعلى [الإدارة] إلى أسـفل [الموظفين] وبطريقة أفقية ضعيفة.
2. يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.	2. محجوبة، وممنوعة.
3. واضحة وصريحة.	3. تستخدم لامتلاك النفوذ.

	4. رسائلها غير كاملة مشوشة.

2. علاقات الأعضاء

الناجح	غير الناجح
1. الثقة	1. الشك والانقسام
2. الاحترام	2. المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة
3. التعاون	3. التنافس
4. الدعم	4. انعدام الدعم

3. الخلاف

الناجح	غير الناجح
1. غير مرغوب فيه	1. يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك
2. هدام بالنسبة للصفات والأشخاص	2. حول الأشخاص وليس الموضوعات

4. جو العمل

الناجح	غير الناجح
1. واضح	1. مفكك
2. غير قائم على التهديد	2. يعتمد على التخويف
3. غير تنافسي	3. يسوده الحذر
4. قائم على المشاركة	4. ينقسم إلى مجموعات مغلقة

5. اتخاذ القرارات

الناجح	غير الناجح
1. بالإجماع	1. بأغلبية التصويت أو الإجبار
2. يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات	2. التأكيد على النفوذ
3. يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات	3. التخبط والتنافر

6. الابتكار

الناجح	غير الناجح
1. المزيد من الخيارات	1. تتحكم فيه مراكز القوة
2. موجه نحو إيجاد الحلول	2. الاعتماد على الجهد والنشاط

7. السلطة

1. يشترك فيها الجميع	1. محجوبة
2. يتوقف على الكفاءة	2. تُمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم
3. تتوقف على الإسهام للفريق ككل	3. وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمـصدر القوة.

8. الحفز

الناجح	غير الناجح
1. الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق	1. التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً
2. إشباع حاجات الانتماء	2. الضغط والإجبار
3. إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق	3. تجاهل الأهداف الشخصية
	4. تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق

9. المكافآت

الناجح	غير الناجح
1. ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء	1. تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية
	2. كثيراً ما تكون تعسفية.

مراحل بناء فريق العمل الناجح

إن التصور الشائع بين المديرين عن عملية بناء الفريق، هو تجميع عدد من الناس (يفضل أن يكونـوا متوافقين مع بعضهم) وجعلهم يجتمعون ويعلمون مع بعضهم، ثم ستجد أن لديك فريقاً. وفي الواقع فإن الفريق يتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن.

1. الانطلاق وذلك عن طريق:
   - تحديد الرسالة
   - صياغة الأهداف وتحديد الأولويات
   - الاتفاق على سياسات وضوابط عمل الفريق
   - معرفة رسالة (الشركة) والانطلاق منها ومن أهداف القطاع والإدارة
   - العصف / الإجماع على العبارات النهائية
   - التذكر الدائم لما تم الاتفاق عليه والالتزام به
2. الجهد المبذول في:
   - توضيح مسئوليات وأدوار أعضاء الفريق مثل : قائد، ميقاتي، مسجل، مسهل، مقيم.
   - تحديد الأدوار: مثل (إخلاص، تعاون إيجابي، تقاسم عادل، التزام، التقويم والمحاسب!)
   - استجلاء التحديات والعقبات
   - الاستفادة من خبرات الآخرين
   - التعرف على الأعراض المرضية للفريق والمبادرة إلى معالجة هذه الأعراض
3. الازدهار عن طريق:
   - التشجيع على التناصح (التغذية العكسية)
   - الالتزام بالمنهجية لحل الخلافات
   - التعاون على الإبداع
   - إظهار الاهتمام بكل فكرة / تسجيل الأفكار / الأنماط والانطباعات
   - التعامل مع صناعة القرارات
   - التمكين
4. الوصول
   - المحافظة على الحماس والتحفز
   - الحفاظ على روح المشاركة (نشط وجدد اجتماعات الفريق)
   - توثيق الإنجازات (احتف بالنجاحات والمساهمين فيها)
   - التأكد من الوصول إلى الهدف / الأهداف.
5. التجديد

استبدال وتجديد أصحاب التفكير في الفريق.

معوقات العمل مع الفريق:

1. الفشل في مهارة الاتصال.
2. النزاع في بيئة العمل.
3. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
4. عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
5. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
6. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعـضاء الفريـق وليس الجميع.

أعراض مرضية لفريق العمل

- التواصل المتحفظ (السبب الخوف)
- العلامات: " ربما . . . " ، " سمعت أحدهم يقول " . . .
- انخفاض الحماس :برودة النقاش / عدم تعدد الآراء
- التحفظ في تبادل المعلومات
- اجتماعات غير فعالة
- تنافس غير شريف
- فقدان الثقة البينية
- أهداف وتطلعات غير واقعية (أحلام يقظة وردية)

وطرق علاجها تتمثل في:

1. تحسين عبارات ردود الأفعال
2. الاستنطاق
3. تشجيع التواصل الفعال
4. التدريب على إدارة الاجتماعات الفعالة.
5. وضع جدول أعمال واضح والالتزام به.
6. تشجيع المشاركة

الأدوار التي تبني الفريق الناجح:

إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني يشكلون قوة لا تهزم" نابليون هيل

توجد 7 عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الناجح وهي :

1. الدعم :وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا (أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي)
2. المواجهة: وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقير.
3. حماية حق إبداء الرأي: يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.
4. الوساطة: عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.
5. التنسيق: هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.
6. التلخيص: قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.
7. مراقبة سير العمليات: هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

الأدوار التي تهدم الفريق

الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقا ناجحا هي:

1. المقاطعة -:ولها عدة مظاهر منها: مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظـره أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفـي كثيـر مـن الأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق.
2. التحليل أو الوصف: يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخـر أو وصـف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجـادل الأعـضاء ويتجاذبون .
3. السيطرة: يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملـة مـن مواردها .
4. الموافقة المعلقة: يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسـلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثالـه » أوافـق على أنها فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا ، لكـن يمكـن اسـتخدام أسـلوب الموافقة المعلقة بمهارة شديدة تجعل من العسير اكتشافها مثل » اعتقد أن فلانا قـد اسـتخدم طريقة تفكيره في الوصول إلى هذا الاقتراح وأعتقد أنه يستحق التهنئة من كـل عـضو مـن أعضاء الفريق على براعة تفكيره ومع ذلك فعندما ندقق النظر نجد أنه يوجد خطأ بسيط مـن الصعب ملاحظته لكنه قد يؤدي إلى فشل تطبيق الفكرة بأكملها
5. الرفض: يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الرافض دائما وظيفته التعبير بقسوة عـن كل ما هو سيئ في أفكار الأعضاء الآخرين ومقترحاتهم، هذه القسوة تكون كفيلة بقتل ما هـو صحيح في فكرة ما .

وهناك عدة طرق لتجنب أضرار هذه السلوكيات الهدامة أبسطها هو التدخل الفردي باستخدام عبارة أو أكثر من العبارات المضادة.

تحديات الفريق الناجح

وهي تعد من المعوقات التي لابد وان تختفي لكي يوصف الفريق الناجح

1. اختلاف القيم والمعايير بين الأفراد ولحل تلك المشكلة عدم الجدال والخـروج مـن المـسألة الجدلية إلى مسألة أخري يمكن فيها إن يتم تقريب وجهات النظر

2. المنافسة غير الشريفة لابد إن تتحول تلك المنافسة إلى منافسة شريفة الهدف منها الوصـول إلى النجاح و تحقيق النتائج المرجوة من هذا الفريق
3. تحكم مراكز القوى
4. سقوط الدعم
5. المنفعة على أساس الحاجة
6. الضغط والتخطيط

دور القائد

إذا كنت مديراً فإنك معتاد على أداء الأدوار التقليدية للرئيس ، فأنت تخطـط وتوجـه وتكلـف المهـام وتسيطر وترشد وتنظم . وأنت تعرف كل هذه الأدوار جيداً ، ولكنك قد تكون أقل درايـة بـدورك فـي تسهيل عمل المجموعة.

ومن المهام المنوطة بك:

1. تسهيل عمل الفريق: هناك مهام تقليدية للرئيس كالتخطيط والتوجيه وتكليف المهام والسيطرة والإرشاد والنظام ولكن هناك البعد الغائب وهو تسهيل عمل المجموعة فلابد من تقليـل دورك كمدير إلى مجرد مسهل لأن المجموعة هي الكيان الأكثر الأهمية. إن تغيير الدور الإداري يكون صعبا أحيانا على المديرين لأنهم يعتقدون أنهم يتنازلون عن امتيازاتهم الإداريـة كمـا أنهـم ينظرون إلى المجموعة بتشكك ولكن الموقف أخذ وعطاء فالمدير يتنازل عـن شـيء صـغير ليحصل على شيء أكبر كثيرا فالفريق المتطور الفعال يستطيع إعطاء إنتاجية أعلـى ونتـائج متميزة للغاية والقائد موجود كجزء من الأحداث ويمكنه التدخل عندما تبـدأ المجموعـة فـي الانحراف أو في تجاوز أي سلطة أو تفويض قد أعطيت لها.
2. المحافظة على المجموعة صغيرة :يقول بعض الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية هـي التـي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء.
3. الإعلان عن الاجتماع مقدما:حتى يتمكن كل فرد من أفراد المجموعة من إعداد الأفكار الخاصة للاجتماع وفق القاعدة القائلة إن المجموعات أفضل في تقيم الأفكار أما الأفراد فهم أفضل فـي التوصل إلى الأفكار.
4. جمع أراء الأعضاء :يطلب القائد من الأعضاء واحدا بعد الأخر أن يذكر الحلول التـي توصـل إليها ويسجلها في جدول .
5. تشجيع الأعضاء :على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده .
6. إعادة صياغة النقد بطريقة إيجابية .

7. طلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين

هـــــــــن ينبغـــــــــــي أن ينـــــــــــضم إلـــــــــى فريقـــــــــك؟

"عندما أقوم ببناء فريق فأني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز، إذا لم أعثر على أي مـنهم فـأنني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة " هـ. روس بروت

إليك بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك وهي:

1. المنفذ: ومن صفاته أنه يتخذ قراراته بسرعة ويهتم بالفعل ويحب المخاطرة وهو فعّال ونشيط ومخلص وأمين
2. آلة الحاسبة : يأخذ وقتاً قبل إصدار أي قرار وهو صبور ومتأني جداً.
3. رجل الإدارة : يتبع العملية الإدارية ويلتزم بالإجراءات والخطط.
4. الساحر الفاتن: يشعر الآخرين بالراحة وشخصيته لطيفة ويعـرف كيـف يجعـل الأعـضاء يظهرون أفضل ما لديهم.
5. الحالم: هو إنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع ويستطيع التوصل إلى أفكار مثمرة، يركز على الصور الكبيرة وكذلك المستقبل و لا يهتم بالتفاصيل الصغيرة.

كيف تتعامل مع الصراعات بين أعضاء الفريق؟

تبني الصراعات جدراناً بين الموظفين ، أو بين المجموعات الفرعية ، وبذلك يصبح التعاون صـعباً أو غائباً تماماً.

توجد ركائز أساسية تؤخذ في الاعتبار عند معالجة الصراع داخل الفريق

1. الصراع داخل الجماعة طبيعي ومن المؤكد وقوعه في المجموعات النشطة الناجحة فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع .
2. الوضوح عند حل الصراع وذلك من خلال مناقشة صريحة فالعديد من فرق العمل يـتم فيهـا إخماد الصراع مما يؤثر على علاقات الود بين الأعضاء .
3. تركيز الصراع على الموضوعات وليس الأشخاص عن طريق محاولة أحـد الأعـضاء أثنـاء الصراع الإنزال من قدر عضو آخر أو إذلاله فيجب التركيز على المفاهيم والموضوعات .
4. البحث عن بدائل :كأن يقول أحد الأعضاء كمخرج عند اشتداد الصراع « نحن لا نحب الوضـع كما هو الآن فما هو البديل؟
5. الاهتمام بالحاضر فقط بأن يبتعد الأعضاء عن إثارة الخلافات السابقة أو سـلوكيات الأعـضاء أثناء صراعات سابقة .

6. الصراع هو موضوع يتعلق بالفريق ككل لذلك يجب أن يشترك الفريق كله في معالجة الصراع، وعندما تواجهك الشدائد تذكر أن تحتفظ بعقل راجح وافعل ما يلي:
   - شجع أعضاء فريقك على حل مشاكلهم بأنفسهم بصوت هادىء وملائم
   - إذا لم يفلح ذلك اقترح عليهم الاستعانة بآخرين
   - إذا لم يفلح ذلك شجعهم للاستعانة بحكم ليعطيهم قراره النهائي بحيث يقبله الطرفين
   - إذا لم يفلح كل هذا عليك أن تتدخل بنفسك وتطلب منهم الحضور إليك، وقم بالآتي :
     1. ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق
     2. أطلب منهم التركيز على النتائج وليس على السلوكيات
     3. اطلب من كل طرف ذكر الصفات الحسنه في الشخص الأخر
     4. أسألهم عن الطريقة المفضلة لإنهاء الموقف
     5. أسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك
     6. اطلب منهم خطة يلتزمون بها لتتجنب تكرار مثل هذا الموقف
     7. قم بتلخيص كل ما قالوه ، ووجه لهم الشكر
     8. أحرص على المتابعة

كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة

"إن كل إنسان عظيم يتلقى دائماً المساعدة من كل الناس لأن هدفهم هو استخلاص أفضل ما في كل شيء وأفضل ما في كل الناس" راسكين

إليك بعض الأفكار المفيدة للتعامل مع الأشخاص الذين يفضلون العزلة:

1. قم بمقابلته: الأفضل أن يكون على انفراد
2. قم بفصل سلوكه عن نواياه "هناك نية طيبة وراء كل سلوك " حاول اكتشاف نواياه وركز عليها
3. تحديد الهدف: ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه و اتجاهاته وأتفق معه على إطار زمني لتحقيق هذا الهدف
4. مد له يد العون أثناء عملية التغيير: قم بتعليمة وتدريبه ومساندته من أجل تحسين مهاراته فإذا كان خجولاً مثلا فساعده على كسب الثقة بنفسه و في الآخرين.
5. التقييم: عند انتهاء الوقت الذي قمتما بتحديده قابله مرة أخرى وأعطه تقييماً كاملاً عما حققه
6. الاستبعاد: إذا لم تنجح في تغييره بعد المحاولات الصادقة معه فلن يكونه القرار صائباً إلا باستبعاده من أجل مصلحة الفريق بأكمله

حل المشكلات واتخاذ القرارات في الفريق

الميزة الرئيسية في استخدام فريقك في حل المشاكل و اتخاذ القرارات هي أنك تجمع موارد مختلفة كي تتفاعل معاً وتصل إلى اختيارات أكثر مما يمكنك الحصول عليها إذا مـا كـان عـضو يعمـل بطريقته الخاصة. ليس هناك اختلاف على أن التعاون في فريق فعال يعطي نتائج أكثر مما يستطيع مجموع أعضائه أن يعطوه لو أن كل عضو يعمل وحده

يوجد عدد من الوسائل لزيادة الإبداع في عملية حل المشاكل داخل الفريق والتوصل إلـى اتخـاذ قرار:

1. حافظ على مجموعتك صغيرة
2. أعلن عن الإجتماع مقدماً
3. اجمع أراء الأعضاء
4. شجع الأعضاء على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده
5. أعد صياغة النقد بطريقة إيجابية
6. اطلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين
7. كن مثلاً يحتذي بعدم لجوئك إلى الدفاع عن أفكارك

الوصول إلى قرار بالإجماع

تتطلب القرارات المأخوذة بالإجماع وقتا وصبرا ولكن القرارات التي تنتج عن الإجماع تتفوق دائما على القرارات المنفردة لأن المجموعة تستطيع أن تولد عددا أكبر من الاختيارات وتقيمهـا بطريقـة أكثـر واقعية. وهناك خطوات قد تساهم كثيرا في الوصول إلى قرار بالإجماع:

1. تشجيع جميع المشاركين على أن تكون لهم فرصة كاملة للتعبير عن الرأي.
2. التأكيد على الإيجابيات في جميع الاقتراحات .
3. اكتشاف مدى الجدية في التعبير عن السلبيات: قد يعتقد بعض الأعضاء وفق أسلوب الإجمـاع أنه من واجبهم طرح أي سلبية محتملة بغض النظر عن صلاحيتها وعندما يكتشفون أن الآخرين لا يشاركونهم تخوفاتهم يتغاضون عن تلك السلبيات .

كيف تجعل فريقك منتجاً؟

"إذا ما تخيل رجل أي شيء، يمكن لرجال آخرون أن يجعلونه حقيقة "جولس فرن

هناك خمسة أفكار هامة ومفيدة من أجل جعل الفريق في قمة الإنتاج وهي:

1. **<u>إجعل الأعمال أمراً ملحاً</u>: لكي تخرج فريقك من المنطقة الميتة عليك أن تكلفهم بأعمال معينه و تشعرهم بأهميتها وبأنها أعمال ملحة**
2. **<u>ضع أمامهم التحديات</u>: أعلن هدفك أمام الفريق وأجعلهم يفكرون في الطرق التي يمكـن بهـا تحقيق الهدف مع أفكار وحاول لكيفية تنفيذ الطرق المقترحة**
3. **<u>فكرة الأسبوع</u>: عندما تعقد اجتماعا مع فريقك أطلب منهم أن يأتوا بأفكار لحل قضايا معينة ثم أبدأ بتحليلها وفي لأسبوع القادم أختر معهم أفضل فكرة ثـم وزع الـصلاحيات والمـسؤوليات بينهم ، هذه الطريقة لها العديد من المزايا منها:**
   - **مساعدة أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إبداعا**
   - **تساعدك في الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك**
   - **إخراج الجميع من منطقة الراحة والتبلد**

4. **<u>مشكلة الأسبوع</u>: اطرح مشكلة أمام فريقك أطلب منهم أن يطرحوا حلولا لها وهذه تساعد على :**
   - **جعل فريقك يشارك في تحديد المشكلة**
   - **تكون أكثر ألماماً بالمشاكل اليومية التي تواجه فريقك في العمل**
   - **تجعل مرؤوسيك يفكرون و بداخلهم شعور أكبر بتحمل المسؤولية وبالالتزام**

5. **<u>الزيارات الأسبوعية</u>: وتكون هذه الزيارات إلى شركات منافسة مثلاً معروفة بنجاحاتها بهـدف الاستفادة من ذلك وتكون هذه الزيارات فرصة لكي يلم أعضاء الفريق بالسوق والمتغيرات ذات العلاقة. كما يمكنك أن تصحب أعضاء فريقك وتبتكر الأساليب التي من شأنها التقريب وخلـق جو الألفة بينهم كدعوتهم لوجبة عشاء بعيداً عن جو العمل، فأنت بذلك تزيد الفريـق تماسـكاً وتجعله أكثر أنتاجية**